

APOTTI

Asiakas- ja potilas- tietojärjestelmä- hankinnan riskiarviointi

23.08.2012

*Tarkennettu
liitteen 1 osalta
21.09.2012*



Sisältö

1. Tiivistelmä	3
2. Johdanto	4
2.1 Toimeksiannon tausta	4
2.2 Analyysin suorittaminen	5
3. Riskianalyysin tulokset	7
3.1 Hankkeen perusteisiin liittyvät riskit	7
3.2 Hankintarengasmalliin liittyvät riskit	8
3.3 Hankinnan alueelliseen laajentamiseen liittyvät riskit	9
3.4 Toimintaympäristöön liittyvät riskit	10
3.5 Hankintaorganisaatioon liittyvät riskit	10
3.6 Kilpailuttamiseen, neuvotteluvaiheeseen ja sopimukseen liittyvät riskit	12
3.7 Kustannusten hallintaan liittyvät riskit	13
3.8 Implementaatioon liittyvät riskit	14
3.9 Viestintään liittyvät riskit	16
3.10 Johtamiseen ja organisointiin liittyvät riskit	17
4. Yhteenveto	19
5. Liitteet	20

1. Tiivistelmä

Tämä on APOTTI asiakas- ja potilastietojärjestelmä hankinnan ensimmäinen kolmannen osapuolen toteuttama riskianalyysi. Tämä analyysi on toteutettu kesä-elokuussa 2012, jolloin yksityiskohtaisia suunnitelmia ja rajauksia hankintaan liittyen ei ole vielä julkaistu. Varhainen vaihe ja avoimet kysymykset vaikuttivat riskianalyysiin, jossa tunnistettiin kuitenkin 80 olennaista riskiä. Näitä riskejä tulee hankkeen edetessä seurata ja hallita systemaattisesti. Riskianalyysissä merkittävimmit riskiksi tunnistettiin seuraavat 15 riskiä, jotka vaativat välittömiä toimenpiteitä hankintaorganisaatiossa sekä edellyttävät jatkuvaa seuranta hankintaprosessin ajan. Merkittävimmät riskit ovat hankinnan tässä vaiheessa johtamiseen ja organisointiin liittyviä riskejä.

Merkittävimmät tunnistetut riskit

- Toiminnan muutosta ei johdeta ja se jää sivuosaan
- Hankinnan tulevasta hallintomallista ei päästä yksimielisyyteen
- Muutosjohtajuus epäonnistuu
- Lehdistö hakee kriisejä mikäli hanketoimisto ei syötä oikeaa tietoa julkiseen keskusteluun
- Resurssit eivät riitä käyttöönottojen ja koulutusten läpivientiin
- Kuntien päätöksenteko hidastaa hanketta
- Koulutusta ei ole riittävästi ja/tai oikein ajoitettuna
- HUS:n voimakas asema hankintarenkaassa aiheuttaa konflikteja
- Kuntaudistukset muuttavat päätöksentekoa
- Palvelun oston hinta karkaa käsistä tulevaisuudessa
- Viestinnässä epäonnistutaan, hankkeesta tulee eri informaatiota useammasta lähteestä
- Päätäjien tietotaso hankkeesta riittämätöntä. Syntyy vääriä käsityksiä ja huhuja, jotka vaikuttavat päätöksentekoon.
- Päätöksiä tehdään vajavaisin tiedoin
- Loppukäyttäjien sitoutumista ja odotuksia ei johdeta systemaattisesti
- Johdon pintapuolinen sitoutuminen hankkeen läpivientiin

Riskien hallinnan työkaluista ja menetelmistä keskeisimmäksi tunnistettiin yksityiskohtainen, hankkeen sisäiset ja ulkoiset riippuvaisuudet huomioiva hankesuunnitelma, joka tulee pitää ajantasalla ja sidosryhmien tiedossa. Sekä hankintaorganisaation sisäisessä että ulkoisessa viestinnässä on olennaisen tärkeää ylläpitää yhteisymmärrystä siitä mistä hankkeesta on kyse, missä ollaan menossa ja mitä tapahtuu seuraavaksi. Kunkin osapuolen on myös tehtävä oma suunnitelma siitä, mitä hankinta tarkoittaa omassa organisaatiossa ja resursoitava muutoksen johtaminen hyvissä ajoin.

PwC haluaa erityisesti nostaa esille riskin sosiaalihuollon jäämisestä toissijaiseksi hankinnassa. On huomioitava, että sosiaalihuollon asiakastietojärjestelmien rajaukset ja tavoitetilat ovat määrittämättä. Toisaalta valmiita sosiaalihuollon asiakastietojärjestelmiä on rajallisesti, jolloin järjestelmätoimittajien ei voida ajatella demonstroivan valmiita ratkaisuja neuvottelumenettelyn aikana. Hanketoimiston alaryhmäksi ehdotetaan perustettavaksi sosiaalihuollon asiantuntijaryhmää joka pystyisi kuvaamaan tavoitteet selkeästi ja miettimään miten ne kommunikoidaan neuvottelumenettelyn onnistumiseksi.

Hanketoimistoon ehdotetaan perustettavaksi alaryhmää toiminnanmuutoksen edistämiseksi niin, ettei se hidasta tietojärjestelmähankintaa vaan edesauttaa sitä. Koska hankinnalla on merkittäviä tuottavuusodotuksia, tulee toiminnan muutosta johtaa rinnakkain hankinnan edistämisen kanssa. Kaikkien osapuolien tulee ottaa vastuu muutoksen läpiviemisestä omassa organisaatiossaan. Muutosjohtajuuden toteutumisessa tunnistettiin vaikutukseltaan merkittäviä riskejä, joita voidaan parhaiten hallinnoida systemaattisilla johtamis- ja projektinhallintakäytännöillä.

2. Johdanto

2.1 Toimeksiannon tausta

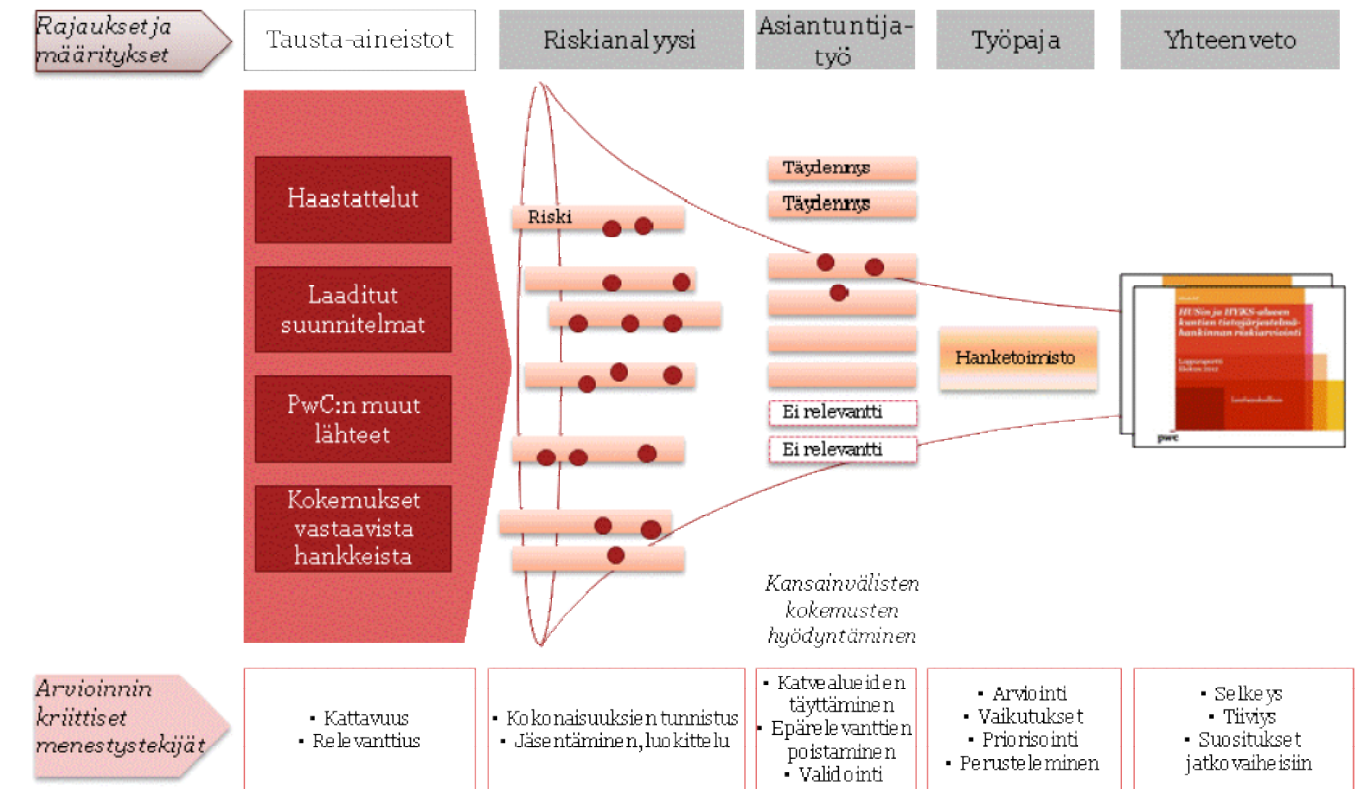
HYKS-alueen kuntien (Helsinki, Espoo, Vantaa, Kauniainen, Kirkkonummi ja Kerava) ja HUS:n yhteisen potilas- ja asiakastietojärjestelmän hankinnan tavoitteena on hoito- ja hoivakokonaisuuksien parempi hallinta, palvelujen tuottavuuden parantaminen, parempi laatu sekä toimintatapojen ja terveydenhuollon prosessien uusiminen. Hankinta on tullut ajankohtaiseksi nykyjärjestelmien huonon käytettävyyden ja joustamattomuuden takia. Alueellisella hankinnalla pyritään myös edistämään integraatiota ja madaltamaan rajapintoja. Tavoitteena on ajanmukainen sosiaalihuollon- ja terveydenhuollon sekä erikoissairaanhoidon yhteinen järjestelmä, joka mahdollistaa monipuolisen toiminnan tukemisen, helpon laajennettavuuden ja sellaisen avoimen rajapinnan, jonka avulla liitytään sujuvasti muihin käytössä oleviin tietojärjestelmiin. Nykyisin tietojärjestelmähankinnossa on siirrytty enenevässä määrin palvelun hankkimiseen tietojärjestelmälisenssien sijasta. Hankinta on tarkoitettu tehdä neuvottelumenettelyä käyttäen.

Hankinta on kokoluokaltaan mittava ja sen riskien moniulotteinen arviointi on tärkeä edellytys menestykselle läpiviennille. Arviointiin pyydettiin asiantuntija-apua riskianalyysin toteuttamiseksi. Hanketoimisto antoi PwC:lle toimeksiannon riski-analyysin tekemiseksi 06/2012–08/2012 välillä. Tätä työtä varten hanketöimistössä oli jo tunnistettu kahdeksan kategoriaa hankkeen potentiaalisille riskeille sekä lista haastateltavista henkilöistä (n=21). PwC käytti riskianalyysissä standardia riskianalyysimetodologiaansa soveltuvin osin, sekä Groupsystems ohjelmistoa riskien validointiin ja arvottamiseen. Tämän raportin tueksi on toimitettu tiivis esitys tuloksista PowerPoint muodossa.

Kaikissa hankinnoissa joudutaan toimimaan epävarmuudessa ja johdon haasteena onkin päättää, kuinka paljon epävarmuutta siedetään. Epävarmuus on sekä riski että mahdollisuus, koska se voi sekä vähentää että kasvattaa arvoa. Riskienhallinnan avulla hankinnassa voidaan tehokkaasti hallita epävarmuutta ja siihen liittyviä riskejä ja mahdollisuuksia, jolloin myös arvoa voidaan tuottaa tehokkaammin. Riskienhallinta on jatkuva prosessi, jonka tulisi jatkua koko hankkeen elinkaaren ajan. Tämä raportti tarjoaa ensimmäisen katsauksen mittavan hankkeen hankintavaiheen riskeihin. PwC suosittelee hankinnan tueksi pysyviä riskinhallintakäytäntöjä.

2.2 Analyysin suorittaminen

Riskianalyysi on toteutettu PwC:n yleisiä riskianalyysi metodeja noudattaen. Riskianalyysi aloitettiin tutustamalla saatuun tausta-aineistoon. Analyysi tehtiin hanketoimiston tunnistamien kahdeksan kategorian pohjalta ja asiantuntijoiden haastatteluissa tunnistettiin huomattava määrä riskejä, jotka kategorioitiin lopulta kymmeneen kategoriaan.



Riskianalysissä keskitytään olennaisimpiin riskeihin, sellaisiin jotka voivat: a) vaarantaa tai haitata strategisten tai taloudellisten tavoitteiden saavuttamista b) vaarantaa toiminnan jatkuvuuden tai olla muutoin erityisen merkittäviä. Tässä raportissa riskit käsitellään kymmenen kategorian mukaisesti, jotka soveltuvat hankintaprosessin alkuvaiheen riskianalyysin tekemiseen.

Taulukko 1: Riskiluokat

1. Hankkeen perusteisiin liittyvät riskit
2. Hankintarenkaaseen liittyvät riskit
3. Hankinnan alueelliseen laajentamiseen liittyvät riskit
4. Toimintaympäristöön liittyvät riskit
5. Hankintaorganisaatioon liittyvät riskit
6. Kilpailuttamiseen, neuvotteluvaiheeseen ja sopimukseen liittyvät riskit
7. Kustannusten hallintaan liittyvät riskit
8. Implementaatioon liittyvät riskit
9. Viestintään liittyvät riskit
10. Johtamiseen ja organisointiin liittyvät riskit

Riskien arviointia tuettiin PwC:n asiantuntijoiden kokemuksellisella tiedolla aikaisemmista potilastietojärjestelmäimplementaatioista. Tunnistetut riskit esiteltiin workshopissa hanketoimiston asiantuntijoille, joilla oli mahdollisuus täydentää ja kommentoida niitä (workshopissa lisättiin 5 riskiä ja muotoiltiin 7 riskin muotoilua). Workshopissa jokaiselle riskille määritettiin vaikuttavuus ja todennäköisyys asteikoilla 1-4. Korkein arvo 4 tarkoittaa erittäin merkittäviä vaikutuksia hankkeen läpiviennille tai riskin suurta toteutumistodennäköisyyttä. Riskit esitellään kategorioissa siten, että ne on järjestetty vaikutuksen ja todennäköisyyden tulona, eli riskikerroimen mukaiseen tärkeysjärjestykseen, joka mahdollistaa niiden vertailun toisiinsa.

Riskien hallintakeinot ovat validoitu hanketoimiston kanssa. PwC:n asiantuntija esitteli hanketoimiston edustajille merkittävimmät riskit ja niihin ehdotettavat riskienhallintakeinot. Hanketoimiston asiantuntijat validoivat nämä hallintakeinot ja täydensivät niitä omaan kokemukseensa perustuen.



PwC:n asiantuntijat ovat huomioineet riskejä, joiden vaikutuksen ja todennäköisyyden nähdään olevan potentiaalisesti merkittävämpi kuin arvioitu. Nämä huomiot perustuvat aikaisempiin kansainvälisiin kokemuksiin vastaavan laajuisista tietojärjestelmähankinnoista. Nämä riskit on merkitty erikseen punaisella huomiomerkillä ja niiden hallintaan tulee kiinnittää erityistä huomiota.

3. Riskianalyysin tulokset

3.1 Hankkeen perusteisiin liittyvät riskit

Tavoitteenasettelu on merkittävä osa riskienhallintaa. Tavoitteet on laadittava, jotta johto voi tunnistaa niiden toteuttamiseen potentiaalisesti vaikuttavat tapahtumat. Riskienhallintaan perustuen voidaan varmistaa, että johdolla on käytössä prosessi tavoitteenasetteluun, että valitut tavoitteet tukevat toiminta-ajatusta ja ovat sopusuhteissa riskinottohalukkuuden kanssa. Kaikki haastateltavat tunnistivat tarpeen siirtyä pois hitaista ja kankeista nykyjärjestelmistä moderniin tietojärjestelmään. Nyt hankittavan järjestelmän tavoitteita (laadulliset ja määrälliset), riittäviä määrityksiä tai onnistumisen mittareita ei ole kuitenkaan vielä tehty riittävän konkreettiseksi.

Haastatellut kokivat hankinnan laajuuden riskinä sekä tunnistivat kokonaisuuden niin suureksi, että sen ymmärtäminen on haastavaa. Hanketoimiston toivottiin selkeyttävän asiaa yksityiskohtaisella hankesuunnitelmalla sekä yhteisen sanaston luomisella – nämä olivat samanaikaisesti valmisteilla hanketoimistossa, mutta eivät olleet vielä haastateltujen nähtävillä.

Taulukko 2: Hankkeen perusteisiin liittyvät riskit

Riski	Vaikutus	Todennäköisyys	Riskikerroin
Tavoitteenasettelun puutteellisuus johtaa ristiriitoihin	3,50	2,00	7,00
Vaatusmäärittely/valintakriteerit eivät ole riittäviä	3,33	2,00	6,67
Loppukäyttäjien osallistuminen hankintaan on riittämätöntä	2,67	2,50	6,67
Hankkeen ylin johto ei ole perehtynyt hankkeeseen riittäväällä tasolla	3,33	1,83	6,33
Hankinnan määrittelyn abstraktius johtaa neuvottelujen hidastumiseen	3,00	1,83	6,11
Yhteisen kielen puute vaikeuttaa päätöksentekoa ja viestintää	2,50	2,17	5,50
Onnistumiselle ei ole mittareita, joka sallii tulkinnanvaraisuuden menestyksen arvioinnissa	2,50	2,00	5,42
Hankesuunnitelman puutteellisuus johtaa väärään etenemiseen ja epärealistiseen aikataulutukseen	3,00	1,67	5,00
Teknologia ohjaa hankintaa, ei toiminnallisuus	2,67	1,83	5,00
Epärealistiset odotukset tuottavuuden kasvulle aiheuttavat ristiriitoja	1,83	2,33	4,89

Hankkeen perusteisiin liittyvien riskien hallitsemiseksi ehdotetaan yksityiskohtaista ja hankkeen sisäiset riippuvuudet huomioivaa hankesuunnitelmaa. Riskien hallitsemiseksi on jatkossa pidettävä jatkuvasti päivitettävää hankesuunnitelmaa ja kommunikoitava johdolle aktiivisesti kuinka suunnitelmassa on edetty ja mitkä kysymykset ovat edelleen avoimia. Keskeisten käsitteiden ja käytettävän sanaston määrittely hallitsee riskiä siitä, että samalla termillä tarkoitettaisiin eri asiaa tai etteivät asianomaiset ymmärrä käytävää keskustelua.

Vaatusmäärittelyjen ja valintakriteereiden riittävyys onnistuneeseen neuvottelumenettelyyn voidaan varmistaa osallistamalla potilastietojärjestelmähankintoja tehneitä asiantuntijoita suunnitteluun ja käyttämällä kansainvälisiä kokemuksia aiheesta referenssinä.

Tuottavuuden kasvun odotukset ja laadulliset tavoitteet pitää varhaisessa vaiheessa konkretisoida mittareiksi, jotka sallivat mahdollisimman vähän tulkinnanvaraisuutta. Jos onnistumista ei konkretisoida mittareiksi jää koko hankinnan menestys subjektiivisten arvioiden varaan ja altistuu spekulatiolle. Hankkeelle tulee asettaa mitattavissa olevat tavoitteet, joiden toteutumista tulee seurata ja johtaa. PwC:n asiantuntijat huomauttavat, ettei tietojärjestelmähankinnalla itsessään ole saavutettu tuottavuuden kasvua aikaisemmissa vastaavissa hankinnoissa. Potentiaali kustannushyötyjen ja tuottavuuden saavuttamiselle on samanaikaisessa toiminnan uudelleen suunnittelussa ja prosessien virtaviivaistamisessa.

3.2 Hankintarengasmalliin liittyvät riskit

Haastatellut uskoivat hankintarenkaan osapuolien olevan sitoutuneita hankkeeseen, eikä uhkaa siitä että hankintarengas hajoaisi pidetty todennäköisenä. Osapuolien edustajat ymmärsivät oman sitoutumisensa merkityksen hankkeen etenemiselle ja perääntyminen hankintarenkaasta nähtiin mahdolliseksi vain pakottavassa tilanteessa. Pakottaviksi syiksi koettiin hankkeen riskien realisoiduminen ja kustannuksien nouseminen liian suuriksi. Toisaalta todettiin, ettei riskeistä ja kustannuksista ole toistaiseksi ollut luotettavia arvioita.

Suuren kunnan jättäytyminen pois hankintarenkaasta tunnistettiin merkittäväksi riskiksi, joka mahdollisesti hajottaisi hankintarenkaan. Joidenkin kuntien toiminta on vahvasti sidoksissa toisiinsa jo nyt ja yhden kunnan irtoaminen tarkoittaisi todennäköisesti usean kunnan irtoamista hankintarenkaasta. Suurien kuntien lähteminen kasvattaisi muiden kustannuksia merkittävästi ja poistaisi edellytyksiä alueellisella yhteistyöllä tavoiteltavilta tuottavuuseduilta.

Laajan hankintarenkaan osapuolilla on erilaisia aikataulutarpeita ja toiveita tietojärjestelmähankinnan toteuttamiselle. Haastateltavat kokivat HUS:n aikataulun riskiksi, sillä sen koettiin aiheuttaneen tarpeetonta kiirettä hankkeen suunnittelussa ja hankintailmoituksen teossa. Tämän riskin koettiin konkretisoituvan juuri nyt liiallisella kiireellä tehdyn hankintailmoituksen julkaisemiseen ja neuvotteluvaiheen aloittamiseen ilman riittävää suunnittelua.

Taulukko 3: Hankintarengasmalliin liittyvät riskit

Riski	Vaikutus	Todennäköisyys	Riskikerroin
Kuntien päätöksentekoprosessit hidastavat hankkeen aikataulua	3,17	3,00	9,00
HUS:n voimakas asema hankintarenkaassa aiheuttaa konflikteja	3,33	2,67	8,89
Osapuolien eroavat aikataulutoiveet aiheuttavat konfliktin	3,00	2,17	6,50
Hankintarengas hajoaa	3,83	1,67	6,39
Konfliktit osapuolien välillä hidastavat hankinnan etenemistä	2,83	2,17	6,14

Riskiä kuntien päätöksentekoprosessien hitaudesta voidaan hallita vain varaamalla päätöksenteolle riittävästi aikaa ja huolehtimalla siitä, että asiat esitellään kerralla riittävästi valmisteltuina ja perusteltuina. Ennakkoon tiedossa olevien päätettävien asioiden aikataulu tulee suunnitella hyvissä ajoin huomioiden osapuolien päätösvaltaisten elinten kokousaikataulut. Yksimielisyys päätöksenteossa on hankinnan alkuvaiheessa välttämätöntä, mutta hankkeen edetessä voidaan koherenssia rakentavasta mallista siirtyä malliin, jossa yksimielistä päätöksentekoa ei enää tarvita – näin hallitaan myös riskiä siitä, että erimielisyydet pysäyttävät hankinnan etenemisen.

HUS oli ensimmäinen toimija, joka suunnitteli nykyistä hankintaa sekä on ollut aktiivinen kerätessään ja analysoidessaan informaatiota ja osaamista liittyen vaihtoehtoisin potilastietojärjestelmiin. Haastatellut uskoivat HUS:n edustajilla olevan asiantuntemusta ja tahtoa viedä tämä hankinta läpi tiukassa aikataulussa. HUS:n osaamisesta pitää pyrkiä hyötymään hankintaa edistettäessä, mutta samalla huolehtia että perusterveydenhuolto ja sosiaalihuolto ovat tasapuolisesti edustettuna hankkeessa. Tähän riskiin palataan johtamiseen ja organisoitumiseen liittyvissä kysymyksissä.

HUS on irtisanonut nykyisen potilastietojärjestelmäsopimuksensa, joka määrittelee heidän aikataululleen hyvin konkreettisen määräajan. HUS:n tulisi riskinhallintatoimenpiteenä varautua hyvissä ajoin siihen, ettei uusi tietojärjestelmä ole täysimääräisesti implementoitu toivotussa aikataulussa, vaan siirtymäkautta on mahdollisesti jatkettava. Haastatelluista lähes kaikki olivat pessimistisiä aikataulun toteutumisen suhteen. Aikaisempien potilastietojärjestelmien implementaatio-aikataulut kansainvälisesti vahvistavat tätä näkemystä. Toisaalta tiukka aikataulu voidaan nähdä mahdollisuutena, joka luo positiivista painetta hankinnan läpiviennille, mutta se ei saa kuitenkaan ohjata hanketta.

3.3 Hankinnan alueelliseen laajentamiseen liittyvät riskit

Hankinnan laajentaminen muihin HUS-alueen kuntiin on suunniteltu tapahtuvaksi KL-Kuntahankinnat Oy:n kautta, joka on osapuolena hankintarenkaassa. Kaksikymmentä (20) jäsenkuntaa HUS kokonaisuudesta jää toistaiseksi hankinnan ulkopuolelle. HUS-alueen kunnille on viestitty nyt tehtävän hankinnan laajuudesta ja siitä, että tietojärjestelmään liittyminen on tehtävä vaiheittain. HUS-alueen muiden kuntien käyttöönoton aikataulu on usean vuoden päästä (aikaisintaan 2017-) ja se tulee ajoittumaan usean vuoden ajalle. Kuntien tulee nyt varautua ylläpitämään olemassa olevia järjestelmiään ja sopia käyttöönoton tavoiteaikataulusta ja järjestyksestä hyvissä ajoin.

Samaan tietojärjestelmään liittyminen on kiinnostavaa myös muille suomalaisille terveydenhuollon toimijoille. Riskien hallitsemiseksi keskustelu tulisi tässä vaiheessa rajata nykyiseen hankintarenkaaseen ja huolehtia ensisijaisesti tämän kokonaisuuden johtamisesta.

Taulukko 4: Hankinnan laajentamiseen liittyvät riskit

Riski	Vaikutus	Todennäköisyys	Riskikerroin
Käyttöönoton järjestyksestä ei päästä sopimukseen.	3,33	2,33	7,78
Heijastusvaikutukset HUS-kokonaisuudelle siirtymäkautena	2,00	2,50	5,00
Hankinnan laajentumisen vaatimukset HUS-alueen ulkopuolelle	1,83	2,17	3,97
Laajentamissuunnitelmaa ei ole julkistettu	2,17	1,50	3,25

KL Kuntahankinnat koordinoi hankinnan alueellista laajentamista. Hankinnan laajentamisen vaatimukset ja aikataulu tulee viestittää muille HUS-alueen kunnille, jotta vältetään konfliktien syntyminen HUS:n sisällä. Viestintäfunktion tulisi pitää HUS-alueen kunnat ajan tasalla hankkeen etenemisestä, jotta vältetään spekulatioita ja konflikteja.

3.4 Toimintaympäristöön liittyvät riskit

Suomen sosiaali- ja terveydenhuoltoa koskevia lakeja ja asetuksia tullaan muuttamaan lähivuosina. Muun muassa terveydenhuollon järjestämislaki ja sosiaalihuoltolaki koskevat tämän hankinnan aihepiiriä. Haastateltavat eivät nähneet näiden lakien muutoksien aiheuttavan merkittäviä riskejä hankkeelle, sillä lakimuutoksiin ja kansallisiin hankkeisiin on totuttu reagoimaan myös nykyjärjestelmiä käytettäessä. Sen sijaan todennäköisyys sille, että kuntauudistukset muuttavat päätöksentekoa hankintarenkaassa arvioitiin haastatteluissa korkeaksi ja niiden mahdollinen vaikutuksen heijastuvan tulevaan hallintomalliin.

Meneillään olevista kansallisista kehityshankkeista Kanta-palvelut ovat merkityksellisiä hankittavan potilastietojärjestelmän kannalta, joista eResepti on jo laajamittaisessa käytössä. eArkiston toteutus KanTa-hankkeessa on kesken ja lain edellyttämä määräaika toteutukselle päättyy 1.9.2014. Vastaava sosiaalihuollon KanSa-hanke on valmisteilla. Koska eResepti-hanke myöhästyi reilusti alkuperäisestä aikataulustaan ja eArkisto on vasta pilotoinnissa, epäilivät haastatellut näiden kahden implementaation osuvan ajallisesti hyvin lähelle toisiaan ja mahdollisesti vaikeuttavan tai hidastavan toisiaan. Samoin aluetieto- ja raportointijärjestelmissä tapahtuu potentiaalisesti muutoksia joihin uuden järjestelmän on joustettava.

Terveydenhuolto ja sosiaalihuolto ovat omat erilliset rekisterinpitäjänsä ja lainsäädäntö rajoittaa monilta osin tietojen käyttöä rekisterinpitäjien välillä eri käyttötarkoituksiin ilman rekisteröidyltä saatua nimenomaista suostumusta. Sosiaali- ja terveydenhuollon kattavien hoitoketjujen läpinäkyvyys ja ohjattavuus olisi merkittävä ajuri hankkeessa tavoitelluille tuottavuushyödyille.

Taulukko 5: Toimintaympäristöön liittyvät riskit

Riski	Vaikutus	Todennäköisyys	Riskikerroin
Kuntauudistukset muuttavat päätöksentekoa	2,67	3,33	8,89
Terveydenhuollon järjestämislaki muuttaa palvelurakennetta	2,00	3,00	6,00
Lakimuutoksien tuomat vaatimukset hidastavat hankintaa	2,67	2,17	5,78
Kanta-hankkeen implementointi tulee häiritsemään hanketta	2,50	2,17	5,42
Toimeentulotuen siirtyminen KELAlle muuttaa sosiaalitoimen rajausta hankkeessa	2,00	1,33	2,67

Kuntauudistusten mahdollisuuteen tulee varautua hallintomallia suunnitellessa ja niiden sisältö, aikataulut ja merkitys selvittää mahdollisimman ajoissa. Vaikka kuntauudistuksia tapahtuisikin, on niiden aiheuttama riski hankkeelle lähinnä hidastava, ei toimintaa vaarantava. Samoin terveydenhuollon järjestämislain tuomat muutokset nähtiin lähinnä sellaisina, joissa tietojärjestelmän on muunnuttava mahdollisten muutosten mukana. Uutta järjestelmää hankittaessa integraatio KanSa ja KanTa -palveluihin tulee olla määritettynä vaatimuksena.

3.5 Hankintaorganisaatioon liittyvät riskit

Hankinnan toteuttamista valvoo **ohjausryhmä**. Ohjausryhmä käsittelee hankinnan toteuttamisen kannalta tärkeät asiat. Ohjausryhmä tulee tehdä päätöksensä yksimielisesti. Ohjausryhmän työskentelyä pidettiin asiaa edistävänä ja pääasiallisesti tehokkaana, mutta tietotekniikan ja hankintaprosessien substanssiosaamisen koettiin olevan riittämätöntä. Suurimmiksi riskeiksi ohjausryhmän työskentelyssä koettiin ajanpuute asioihin perehtymisessä ja se ettei suurimpaan osaan organisaatioita ole vielä muodostettu omaa asiantuntijaryhmää hankkeen asioille.

Hankintamenettelyn käytännön suunnittelusta ja johtamisesta vastaa asiantuntijoista muodostettu **kehittämisryhmä**, jossa on kaikkien hankintarenkaan osapuolten edustus. Haastateltavien mielestä kehittämisryhmän työskentelyssä on riskejä liittyen asioiden esittelyyn ja aikataulun liialliseen nopeuteen, yhteisen kielen ja ymmärryksen puutteeseen ja keskustelun vähäisyyteen. Asioita on tuotu kehittämisryhmään nopealla aikataululla ja haastateltavat kokivat että usein esiteltyjä asioita ja dokumentteja on ollut liian myöhäistä muuttaa. Kehittämisryhmän jäsenistä usea totesi että hankintajuridinen ja tietotekninen sanasto on ongelmallista ja yhteisen kielen puute on hankaloittanut asioiden ymmärtämistä. Riskinä nähtiin, että kehittämisryhmä ei pysty täysipainoisesti edistämään hankinnan onnistumista, koska jäsenillä ei ole riittävää hankinnan ja tietotekniikan substanssiosaamista.

Hankinnan käytännön valmistelua ja toteutusta johtaa **hanketoimisto**. Hanketoimisto on resursoitu asiantuntijatiimillä, joka koostuu hankintarenkaan organisaatioiden asiantuntijoista ja aloittaa työnsä täysipainoisemmin elokuussa 2012. Hanketoimistolla on valtuutus asiantuntijatuon hankkimiseen tarvittaville osa-alueille, tämä osaaminen on kilpailutettu kesän 2012 aikana eikä valintaa ole vielä tehty. Hanketoimistoon liittyvät riskit konkretisoituvat tällä hetkellä suunnittelun ylätasoisuuteen ja dokumentoinnin puutteellisuuteen. Riskienhallintatoimenpiteet eivät ole vielä konkretisoituneet työkaluiksi vaikka keskustelu riskeistä ja niiden vaikutuksista onkin moniulotteista.

Taulukko 6: Hankintaorganisaatioon liittyvät riskit

Riski	Vaikutus	Todennäköisyys	Riskikerroin
Asiantuntijoiden ajan allokoituminen ja osa-aikaisuus	2,83	2,83	8,03
Osapuolien omien "taustajoukkojen" vähäinen osallistuminen valmisteluun ja hankinnansuunnitteluun	3,00	2,67	8,00
Hankintaosaamisen riittämättömyys päätöksenteossa	3,33	2,00	6,67
"Joku toinen osaa ja hoitaa" = päätöksenteon ja vastuun ulkoistaminen muille	2,83	2,33	6,61
Tehokkaiden projektinhallintakäytäntöjen ja projektinhallintaosaamisen riittämättömyys hanketoimistossa	3,00	1,67	5,00
Hankintaorganisaation asiantuntijat eivät ole puolueettomia IT-yrityksiä kohtaan	3,00	1,33	4,00
Kansainvälisten potilastietojärjestelmien ja niitä tarjoavien yritysten tuntemus riittämätöntä	2,33	1,67	3,89

Ohjausryhmän jäsenten on allokoitava riittävästi aikaa hankkeen dokumentaatioon tutustumiseksi, jotta päätökset tehdään perustellusti ja jotta ne ovat perusteltavissa myös omille organisaatioille. Tällä hetkellä vastuuta ulkoistetaan liikaa ja luotetaan liikaa toisten asiantuntijoiden osaamiseen sekä siihen että asia on jonkun muun hallinnassa. Ohjausryhmän jäsenillä tulee jatkossa olla konkreettisempi seuranta työkalu sille mitkä asiat todella ovat hallinnassa ja mihin vaaditaan lisää resursseja, toimenpiteitä, jne. Kunkin osapuolen tulisi myös organisoida tietotekniikkaa ja loppukäyttäjiä edustava asiantuntijaryhmä omassa organisaatiossaan. Näiden ryhmien edustajien tulee olla aktiivisessa yhteydessä kehittämisryhmään. Näihin resursseihin on panostettava hyvissä ajoin, sillä ennakoivalla toiminnalla voidaan edesauttaa muutostoiminnan onnistumista.

Hanketoimisto on jo osaltaan lähtenyt hallitsemaan hankeorganisaatioon liittyviä riskejä kilpailuttamalla asiantuntijatuon sellaisille osa-alueille joilta osaamista omasta organisaatiosta puuttuu. Hankintajuridikan ja hankintaprosessien osaaminen on selkeä osa alue, jossa ulkopuolista asiantuntemusta käyttämällä hankintaorganisaatio voi hallita riskejä neuvotteluvaiheeseen ja sopimusten kirjoittamiseen liittyen. Hanketoimisto on mitoitukseltaan minimaalinen verrattuna hankinnan laajuuteen. Hankintatoimiston resurssien säilyminen nykyisellään ja etenkin entisestään pieneneminen, nähtiin haastatteluissa riskinä, joka vaarantaisi hankkeen onnistumisen.

3.6 Kilpailuttamiseen, neuvotteluvaiheeseen ja sopimukseen liittyvät riskit

Haastatellut tunnistivat hankinnassa onnistumisen erittäin haastavaksi ja moniulotteiseksi tehtäväksi. Hankittava palvelu on laaja ja koskee useita eri sidosryhmiä. Hankintamenettelyn neuvotteluvaihe ja sen aikana tarkentuva suunnittelu nimettiin haastatteluissa yhdeksi suurimmista hankintaprosessin riskeistä, neuvotteluosuuteen liittyi myös erittäin paljon avoimia kysymyksiä ja epäselvyyksiä neuvottelustrategiasta, neuvotteluryhmän kokoonpanosta ja ryhmän toimintavaltuuksista.

Merkittävä neuvotteluvaiheeseen liittyvä riski on, että sosiaalihuollon rooli jää hankinnassa toissijaiseksi. Sosiaalihuollon järjestelmän toiminnallisuuden rajaukset ovat vielä epäselvät ja käsitystä siitä millainen järjestelmä olisi hankittava, ei ole konkretisoitu riittävästi. Koska valmiita järjestelmiä sosiaalihuoltoon on hyvin rajallisesti, varsinkaan ulkomaisissa potilastietojärjestelmissä, ei järjestelmätoimittajien voida ajatella pystyvän demonstroimaan valmiita ratkaisuja. Sosiaalihuollon tavoitteiden tulee kommunikoidua huomattavasti nykyistä selkeämmin sekä hankintaorganisaatiossa että erityisesti neuvotteluvaiheen aikana.

Taulukko 7: Kilpailuttamiseen, neuvotteluvaiheeseen ja sopimukseen liittyvät riskit

Riski	Vaikutus	Todennäköisyys	Riskikerroin
Sosiaalihuolto jää toissijaiseksi eikä saa tarpeitaan vastaavaa järjestelmää	2,67	2,83	7,56
Hankinnan määrittely on liian abstrakti tai puutteellinen neuvottelujen lähtötilanteeksi	3,50	2,00	7,00
Epäonnistuminen toimittajien ja neuvotteluryhmän kommunikoinnissa neuvottelun aikana	3,50	2,00	7,00
SLA:n tai muiden keskeisten sopimusasiakirjojen laatimisessa epäonnistutaan	3,50	1,83	6,42
Merkittävän toimittajan vetäytyminen neuvottelusta hankkeen riskisyyden tai määrittelemättömyyden takia	3,50	1,83	6,42
Hankintailmoituksella rajataan potentiaalinen toimittaja ulos neuvottelusta	3,67	1,67	6,11
Neuvottelustrategian puuttuminen johtaa hallitsemattomaan prosessiin	3,33	1,83	6,11
Neuvotteluryhmän toimintavaltuuksien määrittelemättömyys johtaa vääristöneeseen neuvotteluun	3,33	1,83	6,11
Toimittajat sokaisevat neuvottelijat "promisewarella" joka johtaa väärään valintaan	3,33	1,83	6,11
Tavoiteltavaa IT -arkkitehtuuria ei ole määritelty – vaikeuttaa/hidastaa neuvotteluja	3,00	2,00	6,00
Tavoiteltavia prosesseja ei ole määritelty -vaikeuttaa/hidastaa hankintaa	2,83	2,00	5,67
Ei ole määritelty toiminnallisuudesta mitä "ehdottomasti tarvitaan", mikä on "hienoa jos saadaan" ja mikä "turhaa hienostelua".	2,83	1,83	5,19

Sosiaalihuollon asiantuntijaryhmän perustaminen hanketoimiston alaryhmäksi on välttämätön ja kiireellinen riskienhallinta toimenpide. Ryhmän tulisi valmistautua neuvottelumenettelyyn luomalla tavoitetila ja määrittelemällä tarve niin konkreettiseksi, että se on kommunikoitavissa palveluntuottajaehdokkailla. Neuvottelun taustaksi olisi tunnistettava ne oleelliset eroavaisuudet, jotka terveydenhuollon ja sosiaalihuollon järjestelmien välillä on ja rakentaa mahdollisimman paljon samankaltaisuuksien varaan, ei erilaisuutta korostaen. Tämän ryhmän toiminnalla voidaan välttää se merkittävä riski, ettei koko sosiaalihuolto jää hankinnan ulkopuolelle tai hankinnassa epäonnistutaan niin, ettei sosiaalihuolto saa tarpeitaan vastaavaa järjestelmää.

Neuvottelumenettelyyn liittyviä riskejä voidaan hallita käyttämällä hankintajuridiikan asiantuntijoita apuna suunnittelussa ja läpiviennissä. Ulkopuolista asiantuntijaa voidaan myös käyttää neuvotteluprosessin läpiviennissä ja varmistamaan kaikkien osapuolien tasavertainen huomiointi neuvottelumenettelyssä. Neuvotteluryhmän toimintavaltuuksien määrittely ja hankintaorganisaation laajuinen kommunikointi hyvissä ajoin on olennaista. Neuvotteluryhmän jäseniltä vaaditaan puolueettomuutta, asiantuntemusta, kommunikaatiotaitoja sekä hyvää englanninkielentaitoa. Neuvottelumenettelyssä epäonnistumista voidaan hallita osittain myös neuvotteluryhmän kouluttamisella ja perusteellisella valmistautumisella. Hyvällä neuvottelustrategialla ja huolellisella valmistumisella voidaan myös varmistaa, ettei potentiaalinen toimittaja koe hankintaa liian riskisenä tai vaativana ja jättäydy ulos neuvotteluista.

Suuressa osassa haastatteluita nousi esille riskinä prosessien määrittelemättömyys ja tavoiteltavan IT-arkkitehtuurin kuvauksen puute. Riskiä hankeorganisaation erimielisyyksistä liittyen määrittelyyn tulisi hallita antamalla selvitys siitä miksi nykyiseen toimintamalliin on päädytty.

3.7 Kustannusten hallintaan liittyvät riskit

Hankinnan kustannuksesta on tässä vaiheessa vaihtelevia arvioita, jotka heijastuivat haastattelussa käytyyn keskusteluun kustannustenhallintaan liittyvistä riskeistä. Osa haastatteluista piti ehdottoman tärkeänä että nykyjärjestelmien kustannuksella saataisiin parempi tietojärjestelmä, toiset sen sijaan olivat varautuneet huomattavasti suurempaan investointiin. Suurimpana kustannustenhallinnan riskinä pidettiin sitä, että palvelun hinta muodostuu kokonaisuutena paljon ennakoitavaa suuremmaksi. Tämä liittyy olennaisesti ”jätkilypsyn” mahdollisuuteen, eli siihen ettei palvelutasosopimuksessa ole huomioitu kaikkea vaan järjestelmätoimittaja pystyy rahastamaan muutos-, räätälöinti- ja päivitystöillä loputtomasti. Osapuolilla ei myöskään toistaiseksi ole selvää käsitystä siitä tuleeko tietojärjestelmä näyttämään täysin identtiselle joka paikassa vai onko kunnilla mahdollisuus omiin muutoksiin. Mitä enemmän tietojärjestelmää räätälöidään sekä kokonaisuutena että aluekohtaisesti, sen kalliimmaksi hankinta ja ylläpito tulevat.

Toiseksi tärkeimmäksi riskiksi tunnistettiin se, ettei koulutus- ja implementointikustannuksiin ja tuottavuuden laskuun näiden koulutus-, implementaatio- ja käyttöönottovaiheiden aikana ole varauduttu. Kunkin osapuolen henkilökunnan koulutukseen vaadittava aika ja toteuttamisresurssit tulisi arvioida hyvissä ajoin. Hanketoimisto voi hallita tätä riskiä luomalla osapuolille viitekehysten omien resurssien käytön suunnittelulle ja aikataululle sekä määräjän tämän suunnittelun toteuttamiselle.

Taulukko 8: Kustannusten hallintaan liittyvät riskit

Riski		Vaikutus	Todennäköisyys	Riskikerroin
Palvelun oston hinta karkaa käsistä tulevaisuudessa		3,33	2,67	8,89
Osapuolet eivät ole varautuneet implementaatiosta ja siihen liittyvästä koulutuksesta aiheutuviin kustannuksiin		3,33	2,50	8,33
Yleinen taloustilanne hidastaa etenemistä		2,83	2,33	6,61
"Jälkilypsyn" mahdollisuutta ei onnistuta minimoimaan		3,00	2,17	6,50
Hankintakustannus ylittää nykyjärjestelmien kustannukset merkittävästi		2,17	2,83	6,14
Pyritään ostamaan valmista mutta päädytäänkin kehittämään ja räätälöimään		3,17	1,83	5,81
Kustannushyötyanalyysi perustuu rajalliseen dataan		2,17	2,67	5,78
Osaaminen puutteellista kunkin organisaation tuottavuuden muutoksen ja kustannushyötyjen analysoimiseksi		2,33	2,33	5,44
Ei osata laskea hankittavan järjestelmäpalvelun hyötyä, joka johtaa hankinnan etenemisen hidastumiseen aiheuttamalla epävarmuutta		2,67	2,00	5,33

Kustannustenhallintaan liittyen riskien hallintatoimenpiteiksi suositellaan hankinta-asiantuntijoiden käyttöä hanketoimiston tukena sopimusten tekemisessä, tähän hanketoimisto on jo varautunut kilpailuttamalla asian-
tuntijatuen seuraavan vuoden ajalle. Palvelusopimukset, mukaan lukien palvelutasosopimus (SLA) ja mahdolli-
set muut liitteet ovat erityisen kriittisiä kustannustenhallinnalle ja ”jälkilypsyn” välttämiseksi.

Tuottavuus ja kustannushyödyt on syytä pystyä perustelemaan erityisesti silloin kun rahoitus on äkillisesti vaa-
rantumassa, siksi ajantasaisen kustannushyötylaskelman ylläpitäminen on tärkeä riskien hallintakeino. Uhka
rahoitukselle, ja samalla riski hankkeen hidastumiselle, on todennäköisimmin yleisen taloudellisen tilanteen
heikkeneminen.

3.8 Implementaatioon liittyvät riskit

Merkittävin riski implementaatiossa tunnistettiin muutosjohtajuuden epäonnistumiseksi, joka toden-
näköisimmin realisoituu, jollei muutosjohtajuudelle suunnitella yhtenäistä toteutustapaa ja jollei riittäviä re-
sursseja kiinnitetä muutosjohtajuuden läpiviemiseen. Koulutukseen tarvittavia resursseja ja toteutusta ei ole
vielä tunnistettu merkittävinä implementointiin liittyvinä kustannuksina suurimmassa osassa kuntia. Onkin
riski, ettei osapuolilla ole riittävää ymmärrystä implementoinnin vaatimuksista oman organisaation työskente-
lyyn ja siihen vaadittavasta investoinnista.

Koulutuksen laajuus ja aikataulus ovat kriittisiä käyttöönoton onnistumiselle. Koulutusta ei voida toteuttaa
päivääkään myöhässä, mutta ei myöskään liian aikaisin, sillä uudet asiat unohtuvat jollei niitä päästä toista-
maan omassa työssä. Jotta koulutusresurssien käyttö optimoidaan, tulisi perehtyä mm. sähköisten oppimisympä-
ristöjen tarjoamiin mahdollisuuksiin. Myös potentiaalisten toimittajien kokemuksia koulutuksista – ja im-
plementaatioista tulee hyödyntää suunnittelussa.

Taulukko 9: Implementaatioon liittyvät riskit

Riski	Vaikutus	Todennäköisyys	Riskikerroin
Muutosjohtajuus ei onnistu	3,50	2,83	9,92
Resurssit eivät riitä käyttöönottojen ja koulutusten läpivientiin	3,83	2,50	9,58
Riittävä ja oikea-aikainen koulutus	3,50	2,67	9,33
Loppukäyttäjät eivät sitoudu uuden järjestelmän käyttöön	3,50	2,00	7,00
Osapuolet riitaantuvat implementointijärjestyksestä ja -aikataulusta	3,33	2,00	6,67
Tietojen siirtäminen nykyisistä järjestelmistä ei mene suunnitellusti	2,67	2,50	6,67
Implementaatio epäonnistuu osittain ja aiheuttaa käyttökatoja	2,83	2,33	6,61
Kaikkia kliinisiä järjestelmiä ei saada integroitua	2,33	2,83	6,61
Implementaatio myöhästyy merkittävästi aikataulusta	3,00	2,17	6,50
Järjestelmäpalvelun lokalisatio Suomen olosuhteisiin ei onnistu	3,83	1,67	6,39
Riittävä osaaminen ei siirry palveluntuottajalta järjestelmän käyttäjille	3,17	1,67	5,28
Uskottava implementaatio suunnitelma ja aikataulu puuttuu	3,67	1,33	4,89
Asiakas ei omista implementaatiota (kolmannen osapuolen tekemä implementaatio ja koulutus)	2,67	1,67	4,44

Muutosjohtajuus eroaa olennaisesti operatiivisen toiminnan muutoksesta. Muutosjohtamisen määrittelyssä korostetaan henkistä ja älyllistä johtamista, asia-, ihmissuhde-, ja vuorovaikutuksellisen johtamisen lisäksi. Muutosjohtamisen vaikeus ja haaste on siinä, että johtajan ja työntekijöiden oletetaan olevan sitoutuneita toisiinsa ja yhteisiin tavoitteisiin. Sekä muutosjohtajuutta että operatiivista muutosta tulee toteuttaa systemaattisesti koko hankkeen ajan. Kaikkialla ei ole vielä tehty ensimmäistäkään toimenpidettä muutoksen toteuttamiseksi, nämä organisaatiot tulee tunnistaa riskien hallitsemiseksi ja niiden toimintaan vaikuttaa ensi tilassa. Muutosjohtajuutta voidaan edistää kouluttamalla lähiesimiehiä, joiden tulisi pystyä sitouttamaan loppukäyttäjää.

Implementaatioon liittyvien riskien hallitsemiseksi implementoinnin vaatimukset kullekin osapuolelle pitää kuvata kuluvan syksyn aikana, jotta kukin organisaatio voi lähteä suunnittelemaan budjetointia ja resursointia. Varhaisessa vaiheessa on pyrittävä mahdollisimman yksityiskohtaisesti sopimaan implementointisuunnitelmasta ja aikataulusta. Tällä hetkellä suunnitelmaa ei ole vielä ole, joten tätä riskiä voidaan hallita yksinkertaisesti kun päästään sellaiseen vaiheeseen että suunnitelma voidaan tehdä. Uskottavuus suunnitelmaan saadaan asteittaisella toiminnalla, yksityiskohtien huomioimisella ja realistisella aikataululla. Hanke on mitta-kaavassaan niin laaja ja sen vaikutukset merkittävät, että se tulisi selkeästi priorisoida mahdollisimman korkealle suhteessa muihin samanaikaisiin kehityshankkeisiin.

Tietojen siirtäminen nykyjärjestelmistä ja integraatio muihin kliinisiin järjestelmiin tulee käsitellä yksityiskohtaisesti neuvotteluvaiheessa ja sisällyttää palvelutasosopimukseen. Myös käyttökato, palvelun lokalisointi ja osaamisen siirtäminen palveluntuottajalta asiakkaan pääkäyttäjille ja edelleen loppukäyttäjille ovat sopimuksissa huomioitavia asioita.

3.9 Viestintään liittyvät riskit

Viestinnän tärkein tehtävä on huolehtia siitä, että hanketta koskeva uutisointi ja hankkeesta käytävä keskustelu pysyvät pääosin positiivisina, koska hankkeen maine vaikuttaa poliittiseen päätöksentekoon ja sitä kautta hankkeen rahoituksen jatkuvuuteen. Huhut, vääristyneet tiedot ja ristiriitaiset viestit voivat vahingoittaa hankkeen mainetta ja haitata hankintaa.

Sisäisen viestinnän avulla voidaan edesauttaa loppukäyttäytyjien asennoitumista positiivisesta uutta järjestelmää kohtaan vaikka edessä onkin mittava koulutus ja käyttöönotto. Loppukäyttäjien motivoiminen ja sisäinen markkinointi on syytä aloittaa hyvin varhaisessa, jotta muutosvastarinnan riski minimoituu. Viestinnässä tulee huomioida eri ammattiryhmien käyttämä kieli ja viestinnän traditiot – viesti otetaan helpommin vastaan ”omaa kieltä” puhuvulta taholta, joka osaa heijastaa uudet asiat käytännön toimintaan.

Taulukko 10: Viestintään liittyvät riskit

Riski	Vaikutus	Todennäköisyys	Riskikerroin
Lehdistö hakee kriisejä mikäli hanketoimisto ei syötä oikeaa tietoa julkiseen keskusteluun	2,67	3,67	9,78
Hankkeesta tulee ristiriitaista informaatiota useammasta lähteestä	2,67	3,33	8,89
Päätäjien tietotaso hankkeesta riittämätöntä, jonka takia syntyy väärää käsityksiä ja huhuja, jotka vaikuttavat päätöksentekoon	 3,33	2,67	8,89
Hankkeen maine kärsii vääristyneestä tiedosta	2,67	3,17	8,44
Hankkeen markkinointi loppukäyttäjille epäonnistuu, joka johtaa muutosvastarintaan	 3,50	2,00	7,00
Hankintaorganisaation sisäisessä viestinnässä epäonnistutaan	 3,33	2,00	6,67

Viestintään liittyviä riskejä voidaan hallita tehokkaimmin toimimalla proaktiivisesti. Hanketoimiston tulee aktiivisesti huolehtia oikean ja ajantasaisen tiedon levittämisestä sekä hankintarenkaan päätöksenteolle, hankintarenkaiden osapuolille, lehdistölle ja muille kiinnostuneille sidosryhmille. Hanketoimisto on jo nimennyt vastuuhenkilön viestintään, jonka seuraavaksi tulisi suunnitella kattava viestintästrategia, kriisiviestinnän keinot ja varmistaa, että viestintään on riittävä resursointi koko hankinnan ajan. Viestinnän tulee tasavertaisesti edustaa erikoissairaanhoidon, perusterveydenhuollon ja sosiaalitoimen – jokaisen näistä tulee olla yhtäläillä informoitu sisäisen viestinnän kautta ja edustettuna ulkoisessa viestinnässä.

Jokaisen osapuolen organisaatiosta tulisi nimittää viestinnästä vastaava henkilö, joka koordinoi hankintaan liittyvää viestintää kyseisessä organisaatiossa ja toimii yhteyshenkilönä hanketoimiston viestintäpäällikön suuntaan. Tehokkaan viestinnän edistämiseksi ehdotetaan nettisivujen avaamista ja niiden jatkuvaa ylläpitoa. Tällaisten viestinnän välineiden avulla voidaan varmistaa että halukkaat saavat aina oikeaa ja ajantasaista tietoa.

3.10 Johtamiseen ja organisointiin liittyvät riskit

Merkittävimmät johtamiseen ja organisointiin liittyvät riskit johtuvat siitä, ettei hankinnan parissa työskentelevien asiantuntijoiden rooleja, vastuuta ja valtuuksia ole kuvattu. Tämä riski ei koske vain ohjaus- ja kehittämissyhmää sekä hanketoimistoa, vaan kattaa myös kussakin kunnassa työskentelevien asiantuntijoiden toiminnan hankkeessa.

Ohjausryhmään kohdistuu riski siitä, että heidän panoksensa hankkeen läpiviemiseen jää pinnalliseksi ”tuen antamiseksi”. Tukemisen sijaan vaativa hanke vaatii johdolta todellista sitoutumista ja panostusta hankalienkin asioiden päätöksentekoon ja läpivientiin. Lisäksi johdon tulee investoida aikaansa aihealueeseen perehtymiseen, jolla parhaiten vältettäisiin riski siitä, että päätöksiä tehdään vajavaisin tiedoin. Myös hankkeen johtoa tulisi kouluttaa näiden riskien hallitsemiseksi.

Taulukko 11: Johtamiseen ja organisointiin liittyvät riskit

Riski	Vaikutus	Todennäköisyys	Riskikerroin
Toiminnan muutosta ei johdeta ja se jää sivuosaan	3,83	3,00	11,50
Hankinnan tulevasta hallintomallista ei päästä yksimielisyyteen	3,83	2,67	10,22
Kuntien päätöksenteko hidastaa hanketta	3,17	3,00	9,50
Päätöksiä tehdään vajavaisin tiedoin	3,50	2,50	8,75
Loppukäyttäjien sitoutumista ja odotuksia ei johdeta systemaattisesti	3,50	2,50	8,75
Johdon pintapuolinen sitoutuminen hankinnan läpivientiin	3,67	2,33	8,56
"go-live" päätöksen tekeminen venyy tarpeettomasti	3,17	2,50	7,92
Organisaation eri asiantuntijoiden rooleja, vastuuta ja valtuuksia ei ole kuvattu	3,33	2,33	7,78
Liika usko neuvottelumenettelyn aikana oppimiseen kostautuu epäammattimaisena hankintana	3,50	1,67	5,83

Toiminnan muutoksen jääminen sivuosaan tunnistettiin koko hankkeen kriittisimmäksi riskiksi, jonka hallinnasta keskustelu on aloitettava mahdollisimman pian. Selvä riski syntyy siitä, ettei synergiaa kunkin hankinnan osapuolen toiminnan muutoksen ja uuden tietojärjestelmän mahdollistaman toimintojen yhdenmukaistamisen välille synny. Toiminnan muutosta tulisi johtaa tässä hankkeessa keskitetysti.

Tulevan hallintomallin tulisi mahdollistaa päätöksenteko ilman kuntakierroksia. Hallintomallin päätösesitys tulee valmistella huolella ja ehdotetun mallin vaihtoehdot kuvata päätöksentekoa varten. Johtamiseen ja organisointiin liittyviä riskejä hallitaan parhaiten kuvaamalla organisaatio- ja johtamismalli niin, että kunkin asiantuntijan roolit, vastuut ja toimintavaltuudet ovat selkeitä, tarvittaessa myös ulkopuolisille. Hankkeen ohjausryhmä tulee sitouttaa hankinnan läpivientiin ja implementointiin, jolloin varmistetaan hankkeen eteneminen myös osapuolien organisaatioissa.

Loppukäyttäjien sitoutumisen edistämiseksi tulisi huolehtia siitä, että kuhunkin organisaatioon koulutetaan motivoituneita pääkäyttäjiä, jotka välittävät osaamista loppukäyttäjille ja ovat käytettävissä ongelmatilanteissa. Näille lääkäreille, hoitajille ja sosiaalityöntekijöille tulee allokoida myös riittävästi työaika tähän.

Hanketoimisto on jo aloittanut riskianalyysien käytön ja riskinhallintakäytäntöjen toimeenpanon. Hankkeen kuluessa tulisi tehdä kokonaisvaltaista riskienhallintaa. Kokonaisvaltainen riskienhallinta on jatkuva prosessi, joka on integroitu osaksi strategiaprosessia, operatiivista toimintaa, päivittäistä päätöksentekoa ja sisäistä valvontaa. Puolueettomasti toteutetun riskienhallinnan tulokset tulee esitellä suoraan hankkeen ohjausryhmälle, joka päättää riskien hallintatoimenpiteistä. Vastaavissa hankinnoissa on usein epäonnistuttu siinä, ettei hankkeen elinkaaren hallintaa ei ole aloitettu ajoissa. Hankkeen sisällöllisten muutosten ja rajausten hallinta on jatkuvaa ja siihen pitää varautua asiallisin metodein. Implementointi ei ole investoinnin loppu vaan onnistuneen käyttöönoton jälkeen alkaa ajanjakso, jolloin tuottavuusodotuksia voidaan realisoida, jos toimintaa johdetaan oikein.

4. Yhteenveto

Tässä APOTTI hankkeen ensimmäisessä kolmannen osapuolen toteuttamassa riskiarvioinnissa merkittävimmät riskit liittyivät hankkeen vaiheesta johtuen luonnollisesti johtamiseen ja organisointiin. Uuden tietojärjestelmän nähdään mahdollistavan operatiivisen toiminnan muutoksia, joista tavoitellaan tuottavuus- ja kustannushyötyjä. On kuitenkin merkittävä riski, että tietojärjestelmään kohdistuu liikaa toimintaa muuttavia odotuksia ja tuottavuushyötyjen saavuttamista tulisikin johtaa systemaattisemmin ja keskitetysti.

Muutosjohtamisessa onnistuminen ja loppukäyttäjien osallistaminen nähtiin tärkeinä implementaation onnistumisen edellytyksinä, joihin ei ole vielä kehitetty yhteisiä toimintatapoja. Hankinta on niin varhaisessa vaiheessa, että avoimia kysymyksiä on enemmän kuin vastauksia ja useimpia tunnistettuja riskejä voidaan hallita selvittämällä vaihtoehtoiset toimintatavat ja tekemällä yksityiskohtaista suunnittelua. Esimerkki tällaisesta riskistä on koulutukseen ja implementaatioon varattavien resurssien suunnittelun puutteellisuus hankintarenkaan kunnissa. Samoin proaktiivisuus tulee korostumaan hankkeen viestinnässä, jolla voidaan hallita hankkeen mainetta julkisessa keskustelussa.

Päätöksenteossa tulee kiinnittää erityistä huomiota asioihin perehtymiseen ja lisätietojen hankkimiseen, jotta päätökset tehdään perustellusti ja faktoihin perustuen. Ohjausryhmän ajan allokoitumista oikeisiin asioihin perehtymiseen voidaan edesauttaa toimittamalla hyvin valmisteltua ja selkeää materiaalia hyvissä ajoin ennen ohjausryhmän kokouksia. Tämä vaatii hanketoimistolta systemaattisia projektinohjauskäytäntöjä ja asioiden huolellista aikataulutusta. Tässä riskianalyyssissä tunnistetut 15 merkittävää riskiä vaativat välittömiä toimenpiteitä hankintaorganisaatiossa sekä edellyttävät jatkuvaa seuranta hankintaprosessin ajan.

Riskejä voidaan hankinnan tässä vaiheessa hallita tehokkaimmin yksityiskohtaisella suunnittelulla, huolellisella dokumentoinnilla ja proaktiivisella viestinnällä sekä hankintaorganisaation sisällä että ulkoisesti.

Esittely ohjausryhmässä 23.8.2012

Tämä riskianalyysi esiteltiin hankkeen ohjausryhmän kokouksessa 23.8.2012. Riskianalyyssistä keskusteltiin ja todettiin, että tunnistetut riskit vaativat aktiivisia ja jatkuvia hallintatoimenpiteitä. Keskustelussa lisättiin, että implementaatiota edeltävä vaihe vaatii substanssiosaamista ja merkittäviä resursseja, joihin ei ole vielä riittävästi varauduttu. Lisäksi keskusteltiin sellaisen riskin olemassa olosta, ettei koko hanke toteutuisi ja tämän mahdollisista vaikutuksista. Kokouksessa merkittiin tiedoksi ja sovittiin, että hanketoimisto valmistele toimenpidesuunnitelman osoitettujen riskien hallitsemiseksi.

5. Liitteet

LIITE 1: Haastatellut asiantuntijat

Hanketoimisto antoi analyysiä varten 21 henkilön listan haastateltavista henkilöistä. Näistä Lasse Lehtonen (HUS) ja Mikko Rotonen (HUS) jäivät pois haastatteluista, koska analyysin kohderyhmää haluttiin kohdistaa voimakkaammin henkilöihin, jotka eivät jo olleet toimineet keskeisessä roolissa hankinnan suunnittelussa. Tapio Korhosen (Helsinki) kanssa ei saatu sovittua sopivaa haastatteluaikaa aikatauluongelmien takia.

Yllä olevaa kappaletta on tarkennettu 21.09.2012 Hanketoimiston pyynnöstä.

Haastateltava	Asema	Haastattelun ajankohta
Antti Iivanainen	Hanketoimiston johtaja, Terveysasemien johtaja, Helsinki	19.6.2012
Markku Raitio	Tietotekniikkapäällikkö, Helsinki	19.6.2012
Laura Rätty	Apulaiskaupunginjohtaja, Sosiaali- ja terveystoimi, Helsinki	20.06.2012
Heikki Onnela	Ylilääkäri, Lohja	21.6.2012
Ari Toiva	Talous- ja hallintojohtaja, Vantaa	2.8.2012
Jorma Lauharanta	HYKS sairaanhoitoalueen johtaja, HUS	2.8.2012
Timo Aronkytö	Terveyspalveluiden johtaja, Vantaa	6.8.2012
Maritta Pesonen	Perhepalveluiden johtaja, Vantaa	6.8.2012
Jukka Salminen	Apulaiskaupunginjohtaja, Sosiaali- ja terveystoimi, Vantaa	7.8.2012
Aki Lindén	Toimitusjohtaja, HUS	7.8.2012
Tuula Heinänen	Terveyspalveluiden johtaja, Espoo	8.8.2012
Marja-Leena Remes	Perhe- ja sosiaalipalveluiden johtaja, Espoo	8.8.2012
Liisa Stähle	Perusturvajohtaja, Kirkkonummi	8.8.2012
Torsten Widen	Kaupunginjohtaja, Kauniainen	9.8.2012
Matti Franck	ICT-johtaja, Espoo	10.8.2012
Juha Metso	Perusturvajohtaja, Espoo	14.8.2012
Helena Yli-Sipola	Hallinto- ja kehittämisjohtaja, Helsinki	15.8.2012 (puhelin)
Tua Uusivirta	Sosiaali- ja terveystoimi, Kerava	16.8.2012 (puhelin)
Maija Lampinen	Kehittämispäällikkö, Kerava (Uusivirran pyynnöstä mukana)	16.8.2012 (puhelin)

PricewaterhouseCoopers Oy, PL 1015, Itämerentori 2, 00101 Helsinki. Puhelin 09 22 800.

© 2012 PricewaterhouseCoopers Oy. Kaikki oikeudet pidätetään.

PwC tarjoaa sinulle liikkeenjohdon konsultointia, tilintarkastusta sekä yritysjärjestelyihin, verotukseen ja varmennukseen liittyviä palveluja 158 maassa. Apunasi on maailmanlaajuisesti 169 000 ja Suomessa yli 700 alansa vankkaa ammattilaista – on yrityksesi sitten kasvu-yhtiö, perheyrittäjä, pörssilistattu tai julkissektorin toimija. PwC viittaa PricewaterhouseCoopers International Limited -jäsenyritysten muodostamaan ketjuun, jonka jokainen jäsenyritys on itsenäinen juridinen yhtiö. Lue lisää: www.pwc.com/fi.